



**3º Simpósio Avaliação da Educação Superior**  
05 e 06 de setembro de 2017  
Florianópolis – SC – Brasil  
ISBN: 978-85-68618-04-2



## **AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE DESEMPENHO DOCENTE**

**LEIDE ALBERGONI**

Universidade Positivo  
leide.albergoni@up.edu.br

**SILVIA CRISTINA ANTONIO STARON**

Universidade Positivo  
scstaron@up.edu.br

**KAREN GABRIELLE MARGOTTI FRANCO**

Universidade Positivo  
kfranco@up.edu.br

### **RESUMO**

O objetivo do presente artigo é analisar o uso dos resultados da autoavaliação institucional na prática de gestão de uma instituição de ensino superior. A prática da autoavaliação na instituição antecede o estabelecimento do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAES por meio da implantação do SEAQUE – Sistema Estatístico de Avaliação de Qualidade do Ensino que acompanhava os docentes na prática da sala de aula em 1995, quando a instituição era organizada como Faculdade. O aprimoramento das ferramentas de autoavaliação institucional a partir do SINAES permitiu a disseminação dos resultados enquanto prática de gestão de pessoal, consolidada no Plano de Carreira Docente em vigor desde 2013. A partir dessa implementação, 81 docentes foram beneficiados com a progressão baseada nos critérios que incluem os resultados da avaliação docente por meio da CPA. O presente artigo tem como objetivo apresentar o caso da utilização de resultados da autoavaliação institucional na promoção docente em uma instituição de ensino superior.

**Palavras chave:** Autoavaliação institucional. Avaliação docente. Gestão por competência.

## **1. INTRODUÇÃO**

A avaliação institucional estabelecida pelo Sistema Nacional de Avaliação do Ensino SUPERIOR (SINAES) em 2001 parte do pressuposto de que a qualidade educacional pode ser obtida por meio de um sistema nacional que considere as especificidades institucionais, porém a partir de critérios estabelecidos de forma centralizada. A avaliação externa é um instrumento de controle da qualidade do ensino superior, enquanto que a avaliação interna pode ser um mecanismo de gestão da qualidade baseada na melhoria contínua.

O SINAES está amplamente difundido e implantado nas instituições públicas e privadas e os resultados das avaliações internas constituem subsídio para a avaliação externa. Compreendendo a avaliação da finalidade educacional, do cumprimento de seus objetivos e metas institucionais, políticas acadêmicas e de pessoal, as dimensões do SINAES permitem uma análise global da atuação institucional nos períodos analisados.

Enquanto ferramenta de gestão, a avaliação institucional interna pode gerar insumos para os gestores em decisões estratégicas do ponto de vista de acadêmico, mercadológico e de pessoal. Aliado a um sistema de gestão por competências, os resultados da avaliação institucional podem gerar a melhoria contínua do corpo docente e técnico-administrativo.

O presente artigo tem como objetivo analisar a gestão do corpo docente da Universidade Positivo com base no Plano de Carreira Docente que utiliza como critério de promoção o sistema de avaliação docente produzido pela CPA.

O estudo descritivo apresenta o sistema de avaliação docente, o plano de carreira e os resultados efetivos de progressão docente a partir da ótica da autoavaliação institucional como prática de gestão.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO PRÁTICA DE GESTÃO**

O Sistema Nacional de Avaliação SINAES definiu a autoavaliação interna como instrumento central para a qualidade do ensino superior, articulando-a como requisito para as avaliações externas do processo regulatório.

Dessa forma, o SINAES trouxe às instituições a cultura da avaliação contínua como prática interna enquanto mecanismo de construção de conhecimento sobre a atuação institucional e protagonismo no desenvolvimento local. Enquanto instrumento de melhoria da qualidade, a autoavaliação institucional deve fornecer informações contínuas sobre a execução das políticas e práticas acadêmicas estabelecidas no plano de desenvolvimento institucional e apontar os pontos de melhoria.

No Roteiro de Auto-Avaliação Institucional publicado pelo MEC em 2004 fica evidente o protagonismo da autoavaliação enquanto mecanismo de construção de conhecimento sobre a atuação institucional no cumprimento de sua missão junto à sociedade e melhoria do processo educacional por meio da identificação de pontos fracos, potencialidades e pontos fortes e o estabelecimento de estratégias de superação de problemas. “A avaliação interna ou autoavaliação é, portanto, um processo cíclico, criativo e renovador de análise, interpretação e síntese das dimensões que definem a IES.” (MEC, 2014, p. 11)

De acordo com o SINAES (2003, p. 72):

“As funções mais importantes da auto-avaliação permanente são a de produzir conhecimentos, pôr em questão a realização das finalidades essenciais, identificar as causalidades dos problemas e deficiências, aumentar a consciência pedagógica e a capacidade profissional dos professores, tornar mais efetiva a vinculação da instituição com o entorno social e a comunidade mais ampla, julgar acerca da relevância científica e social de suas atividades e seus produtos, prestar contas à sociedade, justificar publicamente sua existência e fornecer todas as informações que sejam necessárias ao conhecimento do Estado e da população. Em uma breve formulação: auto-conhecimento para aumento do engajamento profissional, para fundamentadas emissões de juízos de valor e articulação de ações de melhoramento, tanto das pessoas envolvidas, quanto da instituição. Neste sentido, os processos de auto-avaliação devem ser permanentes, isto é, constituir-se como uma cultura internalizada nas estruturas e nas ações institucionais.”

Silva e Gomes (2011) ao sintetizarem os objetivos da autoavaliação institucional destacam a produção conhecimentos sobre o cumprimento de finalidades institucionais, identificação de causas de problemas e deficiências, conscientização do corpo docente e técnico-administrativo, além de aproximação com a sociedade, tanto em termos de atuação mais efetiva junto quanto de “prestação de contas” quanto a sua relevância.

Scremin e Dallacort (2014) destacam que “a avaliação institucional tornou-se uma ferramenta de gestão, pois possibilita elencar as potencialidades, os pontos fortes e os pontos frágeis, ou seja, possibilita a comunidade acadêmica conhecer melhor a realidade institucional com a finalidade de buscar a excelência acadêmica e administrativa.”

De acordo com INEP (2004), a autoavaliação é um importante instrumento para tomada de decisões já que permite a identificação de fragilidades e potencialidades na instituição nas 10 dimensões do SINAES. Nas *Orientações gerais para o roteiro da auto-avaliação das instituições* o INEP (2004) estabelece que os requisitos da avaliação interna são:

- existência de uma equipe de coordenação
- participação dos integrantes da instituição
- compromisso explícito por parte dos dirigentes das IES
- informações válidas e confiáveis
- uso efetivo dos resultados

Assim, as Comissões Próprias de Avaliação (CPA) devem ser tecnicamente qualificadas, ter independência para investigar as políticas e práticas acadêmicas e gerar informações relevantes que subsidiem o processo decisório dos dirigentes da IES. Mais do que uma formalidade, as informações devem apontar potencialidades, fragilidades e indicar os caminhos a serem percorridos pela IES. Silva e Gomes (2011), ao analisar a atuação as CPAs em instituições federais de ensino superior encontram limitações a atuação em virtude das dificuldades de se produzir resultados relevantes e sistêmicos sobre a instituição.

O desafio das CPA é produzir resultados relevantes, que sirvam de indicadores de qualidade institucional. Em grande parte, os dados produzidos ficam restritos aos relatórios e a utilização dos resultados para a melhoria contínua da IES é pequeno ou não registrado. O escopo de atuação da CPA pode gerar indicadores essenciais ao processo de gestão acadêmica, desde que bem utilizados pelos dirigentes.

## 2.2.PRÁTICAS DE GESTÃO

Em seus estudos precursores sobre a Visão Baseada em Recursos (Resource Based View – RBV) Penrose (1959) sugeriu que a vantagem competitiva, e as causas do crescimento ou insucessos das empresas estão em seus recursos e em sua imperfeita mobilidade, sendo que esses recursos podem ser tangíveis ou humanos. De acordo com Fernandes (2013), estratégias bem-sucedidas consistem na combinação e exploração adequadas desses recursos valiosos para criar vantagem competitiva e gerar valor superior. Portanto, as empresas precisam encontrar recursos tangíveis e intangíveis que sustentem uma barreira para preservar e salvaguardar suas vantagens competitivas.

De forma coerente com a linha defendida pela RBT, de que as pessoas são recursos valiosos para empresa articulando os demais recursos para a geração de vantagem competitiva perante os concorrentes, Becker e Gerhart (1996); Fulmer (2003); Subramony (2009); Buller (2012); Shin e Konrad (2014); defendem que as práticas de gestão de pessoas influenciam de maneira significativa o desempenho da empresa, podendo gerar vantagem competitiva, melhorando eficiência e contribuindo para a aumento dos resultados.

Nesse contexto, os modelos de gestão de pessoas poderão fornecer uma adesão necessária entre os elementos das práticas de gestão de recursos humanos. Isso significa que o modelo poderá colaborar com as empresas em uma abordagem unificada e coordenada nos projetos de trabalho, como: contratação, gestão de desempenho, desenvolvimento de empregados, planejamento de carreira ou planejamento de sucessão e sistema de compensação, entre outros (MCLAGAN, 1997; VAZIRANI, 2010; CAMPION et al., 2011).

Uma das formas de desenvolvimento dos colaboradores é por meio da gestão do desempenho, a qual está contida a avaliação profissional que pode ser entendida como um processo de comunicação no qual um avaliador procura esclarecer para um avaliado como está o seu desempenho na empresa e o que espera dele em situações futuras (MURPHY; CLEVELAND, 1995). O processo de avaliação enfatiza comportamentos consistentes ao definir objetivos de desempenho, sendo que o desafio é aprimorar a linha da visão entre comportamento ao nível da empresa e os resultados individuais ou em equipe. Sendo assim, os objetivos de desempenho deverão ser bem estruturados. Fazendo uma analogia com uma escada rolante: se o empregado não continuar a melhorar, ele poderá se mover para trás (BECKER; HUSELID, 1999).

Todo processo de avaliação profissional consiste em instigar e criar condições para o desenvolvimento dos colaboradores e da empresa, portanto o desempenho no trabalho não é apenas resultante das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da empresa. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Nesse contexto, analisando a trajetória dos empregados em uma perspectiva de desenvolvimento profissional na empresa e no mercado temos como práticas de gestão de pessoas a gestão da remuneração que consiste na operacionalização de programas e estruturas de pagamentos, e poderá ser identificada em dois tipos: o modelo tradicional, baseado em cargos e salários, e a abordagem estratégica, na qual o princípio é reconhecer as pessoas por meio de remuneração variável (RODRIGUES, 2006). O modelo tradicional de cargos e salários caracteriza-se por ser fortemente hierarquizado, com controle rígido, e sua mensuração de valor é ligada ao cargo e à pesquisa salarial realizada no mercado. O plano de cargos e salários é elaborado com as descrições de cargo, e descreve detalhadamente

atividades realizadas e requisitos necessários para o cargo, visando corresponder a pontuações ou hierarquias entre eles (LAWLER, 1990).

A abordagem estratégica (LAWLER, 1990) procura vincular a contribuição individual a objetivos e resultados organizacionais, dessa forma a proposta de remunerar os indivíduos na identificação da avaliação, desenvolvimento e reconhecimento de habilidades que os empregados devem ter para desempenhar as atribuições inerentes a sua posição (DUTRA; HIPÓLITO, 2012). Em geral, esse componente está vinculado à remuneração fixa, e não à variável, uma vez que procura remunerar a pessoa segundo o nível de complexidade com que desenvolve seu trabalho, algo que tende a apresentar estabilidade (HIPÓLITO, 2006).

A lógica da remuneração por níveis de complexidade está associada a faixas salariais e a tabela salarial, ser for construída por faixas salariais, poderá conter quantos níveis de complexidade necessários, para a criação das faixas salariais, as empresas poderão observar a distribuição salarial existente ou buscar informações adicionais no mercado, por meio de pesquisa salarial. Uma vez estabelecida a estrutura salarial, é necessário definir critérios de movimentação das pessoas na estrutura, a qual poderá ser horizontal ou vertical. Se o sistema for bem administrado, com empregados em posições mais avançadas em sua faixa salarial, esses empregados terão provavelmente uma evolução vertical, não sendo necessários saltos significativos nos salários praticados (HIPÓLITO, 2006).

### **3. METODOLOGIA**

O presente artigo se caracteriza como pesquisa descritiva, que de acordo com VERGARA (2004, p.47) “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso em explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. Utiliza-se a abordagem qualitativa com o objetivo de descrever o fenômeno observado, adequado para identificação de características de situações, eventos e organizações (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007). Aplica-se o procedimento de estudo de caso com o objetivo de se enfatizar o entendimento contextual da instituição em análise, sem esquecer-se da representatividade (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007).

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, o levantamento de dados foi realizado por meio de análise de documentos da empresa (dados secundários), gerados pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) e pelo Departamento de Recursos Humanos da Universidade Positivo. A descrição do sistema de avaliação docente foi baseada no Projeto de Autoavaliação Institucional da UP e os dados sobre desempenho docente foram extraídos de documentos elaborados pelo Departamento de Recursos Humanos para gestão do corpo docente.

Não se busca a generalização da prática de gestão e sim contribuir para a construção do conhecimento da avaliação institucional com o caso específico de utilização de resultados na gestão de desempenho docente.

## 4. RESULTADOS

A prática da autoavaliação institucional na Universidade Positivo antecede o estabelecimento do marco legal do SINAES. A prática da utilização da avaliação como estratégia para alcançar a melhoria do processo ensino-aprendizagem e da gestão da instituição, já se fazia presente quando a instituição se constituía somente em Faculdade. Em 1995, inicia-se a aplicação do SEAQUE – Sistema Estatístico de Avaliação de Qualidade do Ensino que acompanhava os docentes na prática da sala de aula. Desde então, a autoavaliação institucional tem sido aperfeiçoada e concretizada através de diferentes instrumentos.

A partir do estabelecimento do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) em 2005 foi implantada a Comissão Própria de Avaliação (CPA) da UP para dar continuidade ao processo avaliativo de uma forma mais estruturada e de acordo com critérios de qualidade nacionais.

Embora focada nas 10 dimensões do SINAES, o sistema de autoavaliação institucional sempre teve esteve fortemente centralizado à avaliação docente em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

O Sistema de Avaliação Docente da UP tem como objetivo acompanhar o desempenho do professor nas suas atividades, com uma metodologia de avaliação em 360 graus. O conjunto de 5 avaliações compõem o Índice de Desempenho do Professor – IDP, com ponderações específicas. As avaliações são aplicadas e processadas pela CPA.

O IDP foi construído a partir do trabalho de uma comissão específica formada pela Pró-Reitoria Acadêmica, representante de docentes e de coordenadores, corpo técnico da CPA, Departamento de Recursos Humanos e especialistas em avaliação docente. O Índice é composto pelas seguintes avaliações:

- Avaliação da Docência - ADOC
- Avaliação do Desempenho do Professor - ADP
- Avaliação da Produção do Professor - APP
- Autoavaliação Docente - AAD
- Avaliação do Aperfeiçoamento Docente - APD

### 4.1. AVALIAÇÃO DA DOCÊNCIA – ADOC

Avaliação do aluno quanto à atuação do docente na sala de aula, no formato de questionário com 4 perguntas pontuadas de 1 a 10 com média aritmética ao final. A ADOC é aplicada em disciplinas teóricas e teórico-práticas, sendo que as disciplinas exclusivamente práticas não passam por essa avaliação. O questionário é aplicado em sistema de enquetes online próprio (SisEnquete) e a resposta é opcional. De modo geral obtém-se entre 40% e 60% de adesão do público-alvo na avaliação. As avaliações são realizadas uma vez para as disciplinas de periodicidade bimestral, trimestral ou semestral e duas vezes para as disciplinas anuais. Cada pergunta acompanha um ‘dicionário de competências’ para balizar o aluno sobre o quesito apresentado na questão. As questões são:

- Como você avalia o DOMÍNIO DO CONTEÚDO? (o professor estabelece relação com outras disciplinas, responde às perguntas formuladas e demonstra conhecimento da aplicação prática dos conteúdos ministrados);

- Como você avalia o **RELACIONAMENTO DO PROFESSOR COM ALUNOS** em sala de aula? (o professor dispensa aos alunos tratamento cordial, em um clima de respeito pessoal, é exigente na medida adequada, dispõe-se a responder as perguntas e aceita sugestões);
- Como você avalia a **COERÊNCIA ENTRE AS AVALIAÇÕES E O CONTEÚDO ABORDADO** na disciplina? (se as questões das provas e avaliações são compatíveis com o ministrado em sala ou com os conteúdos indicados pelo professor);
- Como você avalia a **ORGANIZAÇÃO E DIDÁTICA**? (o professor trabalha os temas da disciplina de forma organizada e demonstra habilidade para conduzir as aulas, utilizando linguagem clara e compreensível para os alunos);

Além das questões objetivas, os alunos podem contribuir com apontamentos descritivos de pontos fracos e pontos fortes do docente.

#### 4.2.AUTOAVALIAÇÃO DOCENTE – AAD

Na AAD o professor responde às mesmas questões pelas quais os alunos o avaliam, com o objetivo de criar um espaço para o professor repensar suas atividades de docência através da autocrítica construtiva. Assim, o próprio docente atribui notas entre 1 e 10 para os quesitos abordados na avaliação e a nota final é a média aritmética.

#### 4.3.AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PROFESSOR - ADP

Na ADP o professor é avaliado na perspectiva do coordenador do curso, com o objetivo de acompanhar a atuação e comprometimento do docente com a instituição nas atividades fora da sala de aula. O questionário desta avaliação é baseado nas 5 competências institucionais, definidas pela gestão superior do Grupo Positivo como norteadoras da avaliação de desempenho institucional. O coordenador atribui notas de 1 a 10 para cada uma das 5 questões da avaliação e a nota final é a média aritmética. Quando o docente atua em mais de um curso, é avaliado por todos os coordenadores aos quais vinculado. A adesão é próxima dos 100%. As questões são:

- **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:** O professor compreende os valores do Grupo e incorpora-os na sua conduta em seu dia a dia. Cumpre as normas e procedimentos, em relação às solicitações legais do coordenador e tem engajamento com as diretrizes institucionais da Universidade Positivo;
- **DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS:** O professor cria ambiente favorável para o aprendizado interdisciplinar dos alunos e fora de sala de aula, compartilha conhecimentos e experiências com os colegas e mantém uma interação social e amistosa com os pares e a equipe de trabalho;
- **FOCO EM RESULTADO:** O professor demonstra domínio do conteúdo e capacidade para bem transmiti-lo. Se interessa pela fidelização dos alunos, índices de matrícula, reprovação e evasão e é pontual no cumprimento de suas obrigações funcionais, como publicação das notas, entrega do diário de classe, assinatura de livro ponto, planejamento acadêmico e divulgação aos alunos do plano de ensino e plano de aula;

- **FOCO NO DISCENTE:** O professor planeja suas atividades para executar de forma eficiente, revê e ajusta o planejamento efetuado, adaptando-o às circunstâncias imprevistas. Assegura a pontualidade e o não absenteísmo no cumprimento de sua jornada de trabalho, horários de aulas, atividade fora de sala de aula e reuniões agendadas. Dispensa aos alunos tratamento cordial, em um clima de respeito pessoal, é exigente na medida adequada e aceita sugestões;
- **INOVAÇÃO:** O professor explora outras formas de aprendizagem, além da aula expositiva, como atividades em equipe, interdisciplinares, resolução de problemas, estudo de caso e metodologias ativas. Cria e implementa novas e coerentes maneiras didáticas para lidar com situações cotidianas, busca conhecer as tendências mundiais em educação e traz ideias e soluções para a Universidade;

#### 4.4.AVALIAÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA E CIENTÍFICA DO PROFESSOR - APP

A APP é realizada em um formulário eletrônico preenchido pelo professor com lista de produções técnicas e científicas elegíveis, desde que a filiação do autor refira-se à UP. O professor deve colocar a quantidade de itens para cada tipo de produção, cuja pontuação varia de acordo com o impacto e complexidade da publicação.

A lista de produções elegíveis é extensa e busca contemplar os diferentes tipos de produção técnica e científica específicas a cada área do conhecimento. Livros, capítulos de livros, artigos indexados e não indexados publicados em periódicos ou eventos científicos, apresentações de trabalhos e participação em eventos científicos, documentos cartográficos, fotografias, orientações e bancas de TCC, dissertações e teses, orientação de iniciação científica, participação em mesas redondas, palestras, cursos de extensão, pós-graduação, atuação ou coordenação de projetos, ilustrações, editorações, produções artísticas, organização de eventos, projetos de pesquisa, patentes, material didático, entre outros.

A pontuação obtida é convertida na escala de 1 a 10, diferenciada entre professores exclusivamente da graduação e professores de programas de stricto sensu. A tabela a seguir mostra a conversão de pontuação:

**QUADRO 1: ESCALA DE PONTUAÇÃO DA APP**

<b>NOTA</b>	<b>PROFESSORES DE GRADUAÇÃO</b>	<b>PROFESSORES DE STRICTO SENSU</b>
0	0 pontos	0 pontos
1	de 1 a 3 pontos	de 1 a 14 pontos
2	de 4 a 6 pontos	de 15 a 28 pontos
3	de 7 a 9 pontos	de 29 a 42 pontos
4	de 10 a 12 pontos	de 43 a 56 pontos
5	de 13 a 15 pontos	de 57 a 70 pontos
6	de 16 a 18 pontos	de 71 a 84 pontos
7	de 19 a 21 pontos	de 85 a 98 pontos
8	de 22 a 24 pontos	de 99 a 112 pontos
9	de 25 a 27 pontos	de 113 a 126 pontos
10	a partir de 28 pontos	a partir de 127 pontos

FONTE: ADAPTADO DE UNIVERSIDADE POSITIVO (2017a)



#### 4.5. APERFEIÇOAMENTO DOCENTE – APD

A APD avalia o engajamento docente nas atividades de capacitação oferecidas periodicamente, de forma gratuita, que visam à melhoria das práticas docentes. São pontuadas as participações nas oficinas do Planejamento Pedagógico Universitário (PPU) realizado semestralmente, cursos promovidos pelo Centro de Desenvolvimento Docente (CDD) e capacitações e reciclagens sobre o Sistema de Gestão Ambiental (SGA). A tabela a seguir apresenta as pontuações para cada item de capacitação.

QUADRO 2: PONTUAÇÃO DA APD

ITEM	PONTUAÇÃO
Oficinas de PPU	
De 1 até 2 horas	1
De 2 até 4 horas	2
De 4 até 6 horas	3
8 ou mais horas	4
Curso CDD (1 ou mais curso concluídos)	4
Capacitação sobre o SGA	2
TOTAL DE PONTOS	10

FONTE: ADAPTADO DE UNIVERSIDADE POSITIVO (2017a)

#### 4.6. ÍNDICE DE DESEMPENHO DOCENTE – IDP

O IDP é uma média ponderada das 5 avaliações, que possuem os seguintes pesos:

QUADRO 3: COMPOSIÇÃO DO IDP

AVALIAÇÃO	SIGLA	PESO
Avaliação da Docência	ADOC	5,0
Avaliação do Desempenho do Professor	ADP	2,0
Avaliação da Produção do Professor	APP	2,0
Autoavaliação Docente	AAD	0,5
Avaliação do Aperfeiçoamento Docente	APD	0,5
<b>TOTAL</b>		<b>10,0</b>

FONTE: UNIVERSIDADE POSITIVO (2017a)

A escala de pontuação é classificada qualitativamente em Ruim (0 a 6,99), Regular (7 a 7,99), Bom (8 a 8,99) e Muito bom (9 a 10).

O IDP é calculado somente para os docentes que desempenham atividades em sala de aula, independente das demais atividades que desenvolve. Aqueles que ocupam exclusivamente funções administrativas não tem o índice, já que o maior peso é a docência.

#### 4.7. PLANO DE CARREIRA DOCENTE DA UNIVERSIDADE POSITIVO

Desde 2013 o plano de carreira docente utiliza como um dos critérios de promoção a avaliação global do docente pelo IDP. O docente pode ser promovido de forma horizontal (nível), ou vertical (classe), sendo que esta última só ocorre para os docentes que estão no último nível da classe anterior. A figura a seguir representa o enquadramento docente:

FIGURA 1: PROGRESSÃO DOCENTE



FONTE: UNIVERSIDADE POSITIVO (2017b)

Todos os docentes são contratados como Professor Assistente I e são promovidos de forma horizontal pelos critérios de tempo no cargo (mínimo de 2 anos) e IDP Superior a 8,0 (Bom ou Muito Bom) nos últimos 2 anos, de acordo com o número de vagas definidos no orçamento anual. A progressão vertical depende, além dos itens anteriores, de titulação compatível (mestre para Adjunto e doutor para Titular).

Além do critério de mérito na gestão do corpo docente, ao se utilizar avaliações de desempenho geradas pela CPA para promoção tem-se como resultado melhoria da qualidade acadêmica da instituição e aumento do engajamento da comunidade nas avaliações institucionais.

#### 4.8. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A tabela a seguir mostra a distribuição dos docentes na escala qualitativa desde 2014:

TABELA 1: DISTRIBUIÇÃO DE DOCENTES NA ESCALA QUALITATIVA

ANO		De 0 a 6,9 (Ruim)	7 a 7,9 (Regular)	8 a 8,9 (Bom)	9 a 10 (Muito Bom)	Número de Docentes
2014	Número	231	108	186	71	596
	Percentual	39%	18%	31%	12%	
2015	Número	235	140	210	99	684
	Percentual	34%	20%	31%	14%	
2016	Número	247	156	180	110	693
	Percentual	36%	23%	26%	16%	

FONTE: UNIVERSIDADE POSITIVO (2015); UNIVERSIDADE POSITIVO (2016); UNIVERSIDADE POSITIVO (2017b)

Observa-se que há um aumento relativo e absoluto de docentes no conceito Muito Bom e uma redução da proporção de docentes com desempenho ruim nos anos analisados. A preocupação com o desempenho

O plano de carreira docente foi implantado para os docentes contratados a partir de 2013, que completaram o requisito de tempo mínimo de casa (2 anos) no início de 2015. As promoções de 2015 foram realizadas com base no desempenho docente de 2014, as de 2016 com base no desempenho de 2015 e as de 2017 com base no desempenho de 2016.

A tabela a seguir apresenta os dados de docentes contratados pelo plano de carreira e os elegíveis, isto é, que atendiam todos os requisitos para promoção:

TABELA 2: EVOLUÇÃO DA PROMOÇÃO DOCENTE

ANO	DOCENTES ENQUADRADOS NO PLANO (A)	DOCENTES ELEGÍVEIS PARA PROMOÇÃO (B)	B/A
2014	90	11	12%
2015	219	19	9%
2016	401	51	13%

FONTE: UNIVERSIDADE POSITIVO (2017b)

Observa-se, portanto, que aproximadamente 10% dos docentes enquadrados no novo plano de carreira atingem os requisitos para promoção anualmente.

## 5. CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo descrever a utilização das avaliações produzidas pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) como ferramenta de gestão de desempenho docente.

Verifica-se uma melhoria das avaliações docentes a partir da implantação do plano de carreira baseada na avaliação de desempenho, que impacta positivamente a qualidade de ensino, pesquisa e extensão.

A incorporação das avaliações docentes na gestão do corpo docente mostra a legitimidade da autoavaliação institucional enquanto mecanismo de gestão.

Dessa forma, mostra-se que a Comissão Própria de Avaliação (CPA) pode contribuir para a efetiva melhoria institucional e ser uma ferramenta de gestão das instituições de ensino superior.

## REFERÊNCIAS

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Overview: strategic human resource management in five leading firms. **Human Resource Management**, v. 38, n. 4, winter, 1999.

BECKER, B.; GERHART, B. The impact of human resources management on organizational performance: progress and prospects. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, pp. 779-801, 1996.

- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um construto. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, jan./mar. 2001.
- BULLER, P. F., & MCEVOY, G. M. Strategy, human resource management and performance: Sharpening the line of sight. **Human Resource Management Review**, 2012.
- CAMPION, M.A. *et al.* Doing Competencies well: best practices in competency modeling. **Personnel Psychology**, 2011, n. 64 p. 225-262.
- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M. **Remuneração e Recompensas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- FERNANDES, B.H.R. **Gestão Estratégica de Pessoas**: com foco em competências. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- GERHART B.; FULMER I.S.; SCOTT S.K. **Are the best better: An empirical investigation of the relationship between being a “Great Place to Work” and firm performance**. *Personnel Psychology*, 2003.
- HIPÓLITO, J. A. M. **Administração Salarial**: a remuneração por competências como diferencial competitivo. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS – INEP. SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: orientações gerais para o roteiro da auto-avaliação das instituições. Brasília: INEP, 2004. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/download/superior/sinaes/orientacoes\\_sinaes.pdf](http://download.inep.gov.br/download/superior/sinaes/orientacoes_sinaes.pdf)>. Acesso em 01. jul. 2017.
- LAWLER III, E. E. **Strategic Pay**: aligning organization strategies and pay systems. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. The “singular view” in management case studies qualitative research in organizations and management. *An International Journal*, v. 2, n. 3, 2007, p. 194-207
- MCLAGAN, P. A. **Competencies: the next generation**. *Training & Development*, v. 51, may, 1997.
- MURPHY, K. R.; CLEVELAND, J. N. Understanding Performance Appraisal: Social, organization, and goal-based perspectives. Thousand Oaks, CA: **Sage Publications**, 1995.
- PENROSE, E. T. **The Theory of Growth of the Firm**. Londres: Basil Blackwell, 1959.
- SHIN, D., KONRAD, A. M. **Causality between High-Performance Work Systems and organizational Performance**. *Journal of Management*. July 2014.
- SILVA, A. L. S.; GOMES, A. M. Avaliação institucional no contexto do SINAES: a CPA em questão. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 16, n. 3, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v16n3/v16n1a05>>. Acesso em 01. jul. 2017

SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR – SINAES. **Bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior**. Brasília: 2003. Disponível em < <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/sinaes.pdf>>. Acesso em 01. jul. 2017.

SUBRAMONY, M. **A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance**. Human Resource Management, 2009.

UNIVERSIDADE POSITIVO. **Avaliação de Desempenho Docente**. Curitiba, 2014.

UNIVERSIDADE POSITIVO. **Avaliação de Desempenho Docente**. Curitiba, 2015.

UNIVERSIDADE POSITIVO. **Avaliação de Desempenho Docente**. Curitiba, 2017b.

UNIVERSIDADE POSITIVO. **Projeto de Autoavaliação Institucional**. Curitiba, 2017a.

VAZIRANI, N. Competencies and competency model – a brief overview of its development and application. SIES. **Journal of Management**, v. 7, apr./aug. 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.